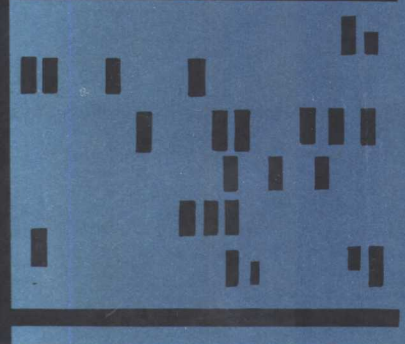


書叢報日濟經

# 詮新學理管克魯杜

著民爲姚

1 2 3 4 5 6 7 8



1112  
D 3  
477

杜魯克管理學新詮

姚爲民著

經濟日報叢書

# 杜魯克管理學新詮

著者 姚 爲

發行人 王 惕

出版者 經濟日報社

總經銷 新聞局登記證局版台報字〇〇二七號

聯經出版事業公司

臺北市忠孝東路四段五五五號

郵政劃撥帳戶一〇〇五五九號

電話：七六八三七〇八

印刷者 振文印刷有限公司

定價新台幣六〇元

中華民國六十五年十月初版

中華民國六十七年三月第三次印行

印翻禁・權版有

## 我寫杜魯克管理學新詮

我國重視企業管理，才是近十年來的事，較之美、日等工業發達的國家，至少遲了有二十年。我們的企業界如何來迎頭趕上？如何使管理人對今日與明白工作具有充分的理解，進而學習應有的知識與技巧？實在是當務之急。

杜魯克的「管理學——使命、責任、實務」，無疑是幫助我們了解「今日應該做些甚麼」及「明日應該如何做」的一本好書，因此在我國有了四種中譯本，這不能說不是一個極為良好的現象，也證明了我們企業界對管理重視的程度。

但是，當我把這部管理學讀完之後，不禁產生了兩個問題：

一、這本厚逾千頁的鉅著，終日繁忙的管理階層，有幾人能夠真正把它看一遍？更不必談獲益多少了。

二、一般從業員工，對這本充滿智慧、見解深遠的大作，有幾人看過之後能透徹的理解？這兩點疑竇，是我寫「管理學新詮」的動機。

——我試圖把杜魯克對管理上的一些新觀念加以濃縮，讓工作繁忙的人也有一窺其全貌的機會。

——我試圖把他的一些立論較深的管理技巧予以通俗化，使它更具有可讀性。

當然，最主要的目的，還是拿我們企業界推行企管的經驗，經杜魯克的理論作一印證，以檢討得失，策勵將來。

這不是一件輕鬆的工作，但我却認為極有意義。因為我們的經濟發展正面臨一個重大的轉捩點，即將邁向資本密集、技術密集的高級工業，必然需要新的管理觀念、知識和技巧來作後盾，我希望自己能為這一工業化時代的來臨盡一份力量。

我還有兩點說明：1. 「管理學新詮」所引用的譯文，是採自聯經出版事業公司發行的中文版「管理學——使命、責任、實務」。2. 文中凡以不同字體排印部份，均係引用杜魯克的原文，俾加強讀者的印象。

最後，我還要鄭重說明，聯經出版事業公司出版的「管理學——使命、責任、實務」係聘請專家翻譯，經侯家駒教授訂正，由胡汝森先生主編。胡先生曾與杜魯克通信，磋商原文中譯的問題。胡先生並曾就編譯杜魯克這部巨著所獲心得撰成一文，於六十四年十一月十八日在經濟日報發表，連續刊登十二天。這篇題為「管理的實踐成效」的文章承胡先生同意，列為本書附錄，列在書末，藉供讀者一併參考，謹向胡先生申致最深切的謝意。

# 目錄

我寫杜魯克管理學新詮	一
管理人的超然性	一
管理績效的重要性	三
不是技術上的問題	六
增加生產力的新激勵素	九
以領導代替管理	一二
創新組織的管理	一五
使知識具有生產性	一八
多國性企業的管理	二一
以經濟成效為首要任務	二四
使工作人員有成就	二七

企業對社會的責任	三〇
短期利益與長期發展	三三
捨舊創新的精神	三六
延續企業生命的潛能	三九
勤奮的追求正確答案	四二
企業是由人來創造的	四五
不以追求最大利潤為目的	四八
顧客需要些什麼產品	五一
生產市場需要的東西	五四
創造新的潛在的滿足	五七
生產力因素的配合與平衡	六〇
衡量知識影響力的尺度	六三
理直氣壯賺合理的利潤	六六
理性的改進經營措施	六九
結合羣體智慧的時代	七二
深一層想想自己的業務是什麼？	七五
以顧客的意見為中心點	七八
深一層去認識「顧客是誰」	八一

決定產品價值的重大因素·····	八四
居安思危檢討業務·····	八七
重視人口的統計與分析·····	九〇
發掘顧客未獲滿足的需要·····	九三
勇於放棄陳舊的部份·····	九六
訂定企業目標的幾個原則·····	九九
每個部門都應有工作目標·····	一〇二
企業目標的真正功能·····	一〇五
中小企業的重要課題·····	一〇八
市場地位應求適宜·····	一一一
創新目標須明確化、數量化·····	一一四
企業本身應具有的吸引力·····	一一七
企業資源的總體表現·····	一二〇
最低限獲利率的擬訂·····	一二三
近程目標與遠程目標之平衡·····	一二六
遠程規劃應守的原則·····	一二九
戰略性規劃的禁忌之一·····	一三二
戰略性規劃的禁忌之二·····	一三五



計畫應以執行作後盾·····	一三八
企業管理人的新使命·····	一四一
需要新的人事政策·····	一四四
能創造人生的工作·····	一四七
使工作合邏輯的三要素·····	一五一
生理變化對工作的影響·····	一五四
使工作能滿足員工心理需求·····	一五七
管理上的全面性配合·····	一六〇
使工作具有生產力的因素·····	一六三
工作分析的真正涵義·····	一六六
現有的生產制度和應用·····	一六九
獨特產品之生產特性·····	一七二
固定性大量生產之特性·····	一七五
伸縮性大量生產之特性·····	一七八
程序生產的首要任務·····	一八一
訂定管制辦法的原則·····	一八四
管制與檢查的不同點·····	一八七
實施管制制度的禁忌·····	一九〇

選擇工具的基本觀念	一九三
工具（機械）的眞正功用	一九六
管理的新課題——人性	一九九
以物質爲獎賞要慎重運用	二〇三
心理管理不可濫用	二〇六
日本管理制度的特色之一	二〇九
日本管理制度的特色之二	二一三
日本管理制度的特色之三	二一七
日本管理制度的特色之四	二二〇
日本管理制度之檢討	二二四
福利措施的基本精神	二二七
權力與職權不可混爲一談	二三〇
職業道德與對公衆的責任	二三三
分析能力爲管理的基礎	二三六
企業發展的兩項使命	二三九
應避免錯誤的指引	二四二
中層管理面臨新課題	二四五
不要怕員工犯錯誤	二四八

釐定決策需要不同意見	二五一
設計節制系統的要訣	二五四
管理人如何運用管理科學	二五七
設計組織結構應注意事項	二六〇
組織畸形病症的治療	二六三
高層管理小組的特性	二六六
多角經營應遵守的原則之一	二六九
多角經營應遵守的原則之二	二七一
附錄	
管理的實踐成效	胡汝森 二七五

## 管理人的超然性

管理是專業的——它是一種功能，一種學科，一種要完成的使命。

Management is professional——a function, a discipline, a task to be done.

——杜魯克管理學第一章：管理的崛起

杜魯克這句話的意思，是說管理人不一定是企業的老闆。他們的職責是根據自己的才能，利用一切方法和技能，發揮整個企業的最大生產力，實施最有效的經營方針。

假如管理人就是企業所有主，那麼，他的主要工作還是在管理上，不是用老闆的身份和權威，就能達成預期的目標的。

再通俗一點說，老闆的目的是想賺錢，擴大企業規模，而管理人是達成這一目標的策劃人執行人。

這種「權」「能」分立的觀念，在歐美各先進國家已極為普遍，在我國則尚在萌芽時期，但可預見的，這種觀念也必將在我們的企業界逐漸流行，成為經營主流。

事實上，近幾年來已有人開風氣之先在這樣做了，而且其成效頗令業界注目。

#### 例證

取材自經濟日報叢書「創造財富的人」第一集

張燦文與震旦行的成長，應該是這一觀念的最佳例證之一。

該公司的真正老闆是陳永泰，自總經理張燦文以下都是夥計，可是，老闆除了參與研訂經營決策外，負責實際經營責任的則是張總經理。無論是每年業務計劃的擬訂、人事政策的推行、經營原則的運用等，都由總經理負全責，董事長只站在監督立場，很少過問。

這種把「權」「能」作嚴格劃分的經營方式，就是把管理當作專業性的最佳寫照。不過，身為這樣的一位管理人，必須要具備一個先決條件，那就是「以完成企業目標為第一職志」，決不存私心。

換言之，老闆把經營大權全部交給你，你一定要為這個企業獻出全部的愛心和才智，才能使管理發揮最大的功能，完成自己所負的使命。

張燦文所強調的「經營無我」的理想，我想就是根據這一觀念而來的。

## 管理績效的重要性

管理勃興之風已成過去，講求管理績效的時期已來到。

The management boom is over, the time for management performance has come.

——杜魯克管理學第二章：管理的勃興及其教訓

這是杜魯克對整個世界管理趨勢所下的定義。自一九五〇年，日本把握住管理原則，開始經濟重建後，其成效引起世界各國的重視，紛起效尤，成爲管理的勃興期。到了七十年代初期，世界各地訓練和培養管理人才的機構，已是難以數計。

「盛極而衰」雖是自然法則，但管理的演進也極爲類似，自美元危機發生，及不少著名的企業經營相繼失敗後，管理的魔力似乎突然消失了。

這一巨大的轉變，原因當然很多，但主要的是在於管理人員突然醒悟到：管理乃是一種挑戰和工作，管理技術並不是萬應靈丹。同時，他們更進一步的認識清楚：二次大戰前的管理基礎和知識，已趕不上新時代的需要，必須謀求新的知識、新的管理方法。

這就是講求管理績效時代的來臨！

在這個新時代伊始之際，大家都有一共同的認識，那就是：管理必須從機構的使命去思考，規定機構的目標，將資源加以組織，以產生機構所要貢獻的成果。

#### 例證

取材自經濟日報叢書「創造財富的人」第一集

我們的企業界，對這一管理新時代的認識並不深刻，如果要在過去的經營實例中，找出一個能印證新管理觀念的例子，幾乎是不可能的事。如果僅以資源加以組織，以產生機構所要貢獻的成果而言，蕭圳根與臺灣鍊鐵公司的一段故事，也許可以勉強借來一用。

五十八年底，鍊鐵公司的財務陷入最危急關頭，蕭圳根不顧多方親友勸阻，毅然接下了這個「爛攤子」——出任總經理。

他接任之後，第一步就是整頓財務，實行「減資」，把該公司原先一億元新臺幣的資本，減去歷年的累積虧損，核實為五千萬。換言之，使舊股東每股變成一股，其價值一下子減少百分之五十。接着他又進行第二步，以特定人增資的方式，吸收五千萬元新的資本，使該公司的資本額仍為一億元。

在蕭圳根整頓財務和開源節流的一連串改革措施下，不到四年的時間，不但使鍊鐵公司

轉虧爲盈，而且使該公司的股票成爲市上最熱門的股票。

儘管蕭圳根的作法，不一定與杜魯克所談的完全脗合，但以講求管理績效而言，也算是很傑出的一個例子了。



## 不是技術上的問題

只知道技巧與技術，而不了解管理根本道理的人，他不能算是管理人，充其量只是一位技術人員。

A man who knows only the skills and techniques, without understanding the fundamentals of management, is not a manager; he is, at best a technician.

——杜魯克管理學第二章：管理的勃興及其教訓

管理是一種實地應用的學問，不是放之四海而皆準的科學方程式。嚴格地說，它不屬於純知識的範疇，而是講求實踐成效的一套獨特的方法。